

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ МЕСТА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ МОРОЖЕНОЙ РЫБОПРОДУКЦИЕЙ

С.В. Кокин – ООО «Сириус-11»

Для успешного развития компании в условиях современного рынка необходимо четко представлять себе свое место на рынке и среди конкурентов. По этому поводу написано много аналитических статей, но общие методики не могут быть универсальными. Слишком разнообразны рынок и способы работы на нем. Во всех учебниках по маркетингу приводятся таблицы, определяющие профиль конкурента, одну из них мы приводим ниже (табл. 1).

Очевидно, что создание базы данных на конкурентов по такому принципу потребует значительных затрат времени и денежных средств, а потому целесообразность ее ведения должна определяться в каждом конкретном случае руководителем предприятия.

Используя всю вышеуказанную методику, можно определить положение конкурента на рынке. Далее подробно разрабатываются предложения по структуре рисков, включая политические, юридические, производственные, технические, организационные, внутренние социально-психологические, маркетинговые и финансовые, и мерам по их предотвращению и минимизации. Уточняются ближайшие шаги.

Но надо помнить, что детализация целей и планов имеет смысл только до тех пор, пока возможна формальная проверка результатов, т.е. их измерение, естественным ограничением здесь является система организации учета на предприятии.

Вот с этого момента все хорошо продуманные и правильно работающие схемы в наших условиях не работают. Нет у нас закона, кото-

рый бы обязывал топ-менеджера предоставлять какую-либо действительно важную информацию о себе. А если и есть такой закон, то информация немедленно получает гриф секретности «Для служебного пользования».

Кроме того, рынок мороженой рыбопродукции крайне специфичен, поэтому необходимо разрабатывать новые методики.

Так есть ли вообще параметры, проанализировав которые, можно сказать, «кто есть кто».

Объемы продаж, которые не отражают реального состояния дел

Казалось бы, самым объективным параметром определения своего места среди конкурентов должны стать объемы проданной продукции. Но формула «кто больше продает, тот и сильнее» в данном случае тоже не работает. По данным Комитета по продовольственным ресурсам г. Москвы, в столице ежегодно «съедается» 180 тыс. т рыбы. Чего же проще, раздели эту цифру на свой объем продаж и получишь долю контроля рынка. Но это необъективная информация. Даже крупные оптовые продавцы делятся на две категории: вывозные и ассортиментобразующие. Первые вывозят большие объемы с мест лова и перепродают вторым. Кроме крупного опта существует и мелкий, затем фирмы, работающие с магазинами, и т. д. Таким обра-

Таблица 1

Показатель	База данных на конкурирующую фирму
Общие данные конкурента	Полное название, юридический и физический адреса, банковские реквизиты, контактные телефоны, Ф.И.О. руководителя предприятия, службы маркетинга и коммерческого директора.
Физические характеристики	Число предприятий (филиалов) и сотрудников в них.
Уровень заработной платы	Сегменты рынка, которые обслуживаются наилучшим образом и удовлетворительно. Средний уровень заработной платы управленческого персонала и основных рабочих. Методы стимулирования труда персонала.
Финансовые результаты деятельности	Общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное, неудовлетворительное).
Ценообразование	Тенденции деятельности в сфере финансов за последние два-три года. Подходы к формированию рыночных цен и возможные ответные действия на ценовую политику других предприятий.
Положение на рынке	Сегмент рынка, на который ориентирована продукция предприятия. Уникальная продукция, предлагаемая или планируемая к предложению. В чем состоит краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная рыночная стратегия.
Предприятие как поставщик	Качество обслуживания (сильные и слабые стороны), легко ли решаются проблемы потребителя. Потеря каких категорий потребителей явилась бы наиболее болезненной. Как отзываются о методах, применяемых предприятием в деловых отношениях, потребители (исключительно честные или далеко не безупречные).
Имидж в деловом мире	Общая деловая репутация. Каково мнение о конкуренте в отрасли и у торгующих организаций в интересующих нас регионах.
Окольные пути получения информации	Имеются ли на нашем предприятии бывшие сотрудники конкурента, которых необходимо расспросить. Кто из наших потребителей пользовался и/или продолжает пользоваться их продукцией или услугами. Кто из них может явиться для нас полезным источником информации. Где и какая информация о них была опубликована (в отраслевых изданиях или в СМИ, популярных у наших потребителей).
Предстоящий поединок на рынке	Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю на рынке за счет конкурентов. Был ли случай, когда удалось одержать верх над ними на конкретном рынке, и если да, то каким образом это удалось сделать.

зом, одна и та же партия может перепродаваться несколько раз, что существенно искажает данные.

Далее, как показывает опыт, компании не стремятся показывать истинного объема продаж, так как работать открыто у нас пока еще «немодно». Скрывать объем можно по-разному, например, использовать метод дробления, когда объем, реализуемый одной крупной компанией, пропускается через ряд мелких или частных предпринимателей. Контролирует и финансирует поток рыбопродукции, конечно же, крупная фирма, а отчитываются мелкие фирмы и частные предприниматели.

Есть и еще один способ – назовем его «мимикрия»: когда одна и та же фирма периодически меняет названия. Иллюстрация тому – еженедельник «Товары и цены». Названия фирм меняются, а направленность и телефоны остаются те же. Так по какой фирме учитывать объем? Ответить на этот вопрос невозможно.

Также существуют причины, которые заставляют компании «сбрасывать» товар по низким ценам. Иногда это «демпинг», что могут позволить себе только крупные компании, а иногда возникает необходимость срочно рассчитываться за кредиты или еще проще – ликвидация компании. Да, объемы в этом случае могут быть достаточно высокими, но воруют ли они об эффективной работе компании. Конечно же, нет.

Косвенные параметры, определяющие эффективность работы компании

Итак, объемы рыбопродукции, проданные той или иной компанией, не могут быть показателем эффективности ее работы. Официальной информации просто не существует, а та, что есть, – не доступна. Следовательно, необходимо найти другие параметры, определяющие эффективность работы компании, например косвенные.

Требования к информации должны быть очень просты: ее легко узнать и перепроверить. Затем необходимо присвоить каждому параметру определенное число баллов. Дело это очень субъективное, для каждого маркетолога параметры могут иметь разную значимость. Но автор и не пытается создать универсальную систему баллов. Важнее найти факторы, проанализировав которые, можно определить место компании на рынке.

Итак, самым важным, с нашей точки зрения, является открытость предприятия. Только сильная и устойчиво работающая фирма может быть открытой для всех. Параметрами, определяющими открытость фирмы, являются **наличие торговой марки и активная реклама под собственной торговой маркой**.

Наличие торговой марки – это авторитет в деловом мире, который никогда нельзя терять. И различные методы «распыления» объемов через подставных лиц в этом случае не проходят. А активная рекламная кампания означает то, что фирма не боится привлечь к себе внимание. Причем не просто информационная строчка «... оч. деш. мороз. рыба, т. 123-45-67», а именно реклама, с торговой маркой, красочной и полной информацией, с указанием полного адреса и даже часов работы. А еще лучше, если фирма проводит рекламную кампанию. Да, конечно, оптовая продажа мороженой рыбы носит сезонный характер, и не всегда есть что предложить покупателю, но реклама все равно нужна, хотя бы для того, чтобы все знали, что такая фирма есть и она процветает.

Каким же образом можно оценить эти параметры? Очень просто. Берем еженедельник «Товары и цены», изучаем информацию о фирмах. Через 3–4 мес систематизируем эти фирмы на имеющие свою торговую марку и проводящие активную рекламную кампанию и те, кто этого не делает.

То же самое можно сказать и о **наличии сайта** в мировой компьютерной сети. Собственный сайт – достаточно дорогое удовольствие, но сайт становится интересным, если постоянно обновляется. Значит, если фирма имеет свой либо корпоративный сайт, значит, это устойчивая и динамично развивающаяся компания.

К «открытости фирмы» можно отнести и такие параметры, как **наличие собственности**. К интересующей нас собственности можно отнести собственные склады хранения. Ни для кого не секрет, что стоимость хранения составляет не самую маленькую долю в себестоимости продукции. Хорошо известна ситуация с ТПК «Успех», когда осе-

нию 2000 г. часть фирм не выдержала высокой стоимости аренды помещения и покинула холодильники этой организации. Затем, конечно, ситуация стабилизировалась, но стоимость хранения не уменьшилась. Итак, нас интересует, есть ли у компании **в собственности морозильные склады**. Узнать это несложно. Простая разведывательная операция с «покупкой по предоплате» заставит компанию объявить свою собственность. К собственности можно отнести и наличие офисного помещения. Цена аренды постоянно растет, а особенно в центре Москвы. Конечно, можно иметь офис и за пределами МКАД, но надо учитывать, что с наличием у компании качественной собственности существенно повышаются и ее кредитные ресурсы. А возможность достаточно быстро, под качественную собственность, взять хороший кредит, дает существенное движение в развитии компании. Без кредита оплатить «быстро и много» очень сложно, и задача закупки «стратегического объема» становится практически невыполнимой.

Теперь рассмотрим экономические параметры.

Любая оптовая фирма просто обязана иметь у себя **стратегические объемы** запаса рыбопродукции, и не только для того, чтобы можно было поиграть на изменении цены. Основная задача – накрепко привязать к себе покупателя, и перевести его в разряд постоянных. Другая задача – обеспечение переработчиков. Переработчик вынужден покупать рыбу в строго определенных объемах, мощности можно загружать только равномерно. Иметь свои места хранения накладно, да и не это является конечной целью переработчика. Поэтому фирмы, которые предоставляют эту услугу, переработчик очень ценит и становится их постоянным покупателем. Как проверить наличие у фирмы стратегических объемов? Достаточно просто. Во-первых, этим можно только гордиться и такое не скрывают. А во-вторых, проработка «фиктивной» покупки большого объема дает информацию о наличии или отсутствии такового.

Теперь рассмотрим необходимость **собственного представительства фирмы** в других регионах. Важнее всего иметь представителя в городах, приближенных к районам лова. Таких городов немного, это – Петропавловск-Камчатский, Владивосток, Астрахань, Мурманск. Зачастую приходится продавать так, как сложилась ситуация на рынке. Следовательно, значимость качества закупок резко повышается. Но можно ли купить мороженую рыбу с борта судна-переработчика без посредников, если нет своего представителя? Только представитель сможет быстро уловить изменение рыночной ситуации и выгодно закупить продукцию. Прodelать все это из Москвы невозможно. К тому же необходимо контролировать и отправки по железной дороге, и качество отгружаемой продукции. И по мнению автора, плановая, самостоятельная и устойчивая работа фирмы без таких представительств просто невозможна. Да, это увеличивает расходы компании, но, поверьте, представительство равносильно страховке от превратностей рынка и простых человеческих ошибок. Определить этот параметр тоже несложно. Поиск фирмы, не занимающейся перепродажей, сразу позволит определить наличие или отсутствие объемов рыбы.

Работа с зарубежными поставщиками может существенно расширить ассортимент продаваемой продукции, но только достаточно крупные и устойчивые компании могут это себе позволить. Судите сами. Работа с таможней, оформление горы документов, необходимость в переводчике, нестабильное Российское таможенное законодательство, привязка к иностранной валюте и т.д. Для этой работы необходимо выделять подготовленного сотрудника, что тоже увеличивает издержки. К плюсам в работе с зарубежными поставщиками можно отнести, пожалуй, только высокое качество продукции и их обязательность. Но заменить импортную продукцию аналогичной российской производства уже можно. Следовательно, мы возвращаемся к первоначальной мысли о том, что только достаточно крупные и устойчивые компании могут это себе позволить. Определить этот параметр просто. Если фирма самостоятельно импортирует продукцию, то этого никто скрывать не будет.

Работа с магазинами своим транспортом – одна из самых благодарных. Судите сами, магазины сами доставляют продукцию не будут, их задача – продавать. Следовательно, компании необходимо иметь свой транспорт. Можно, конечно, заключать договоры на поставку, но есть вероятность, что тебя могут подвести в самый ответственный

момент. А свой транспорт тянет за собой целую цепочку проблем. Считайте сами: во-первых, надо купить машины; во-вторых, – налоги и отчисления за амортизацию; в-третьих, шоферам надо платить зарплату; в-четвертых, оформлять транспортную лицензию; в-пятых, необходим санитарный паспорт на перевозку продуктов питания. Добавьте в этот перечень взаимоотношения с ГИБДД и цены на бензин. Анализ показал, что если фирма работает с магазинами своим транспортом, то она уже ничем другим не занимается. Наверное, сил не хватает. Но безоговорочно отказываться от работы с магазинами не стоит. Прибыль эта работа дает, и, как показывает опыт, немалую. Этот параметр определяется после простого вопроса: «... по магазинам продукцию развозите?», и если вы представитесь менеджером сети мелких магазинов, ответ последует незамедлительно.

Отсрочки платежа также характеризуют фирму как устойчивую. Конечно, всем отсрочки давать не стоит, но отсрочка платежа означает, что фирма без выручки за короткий срок не развалится. При телефонном разговоре это тоже несложно выяснить.

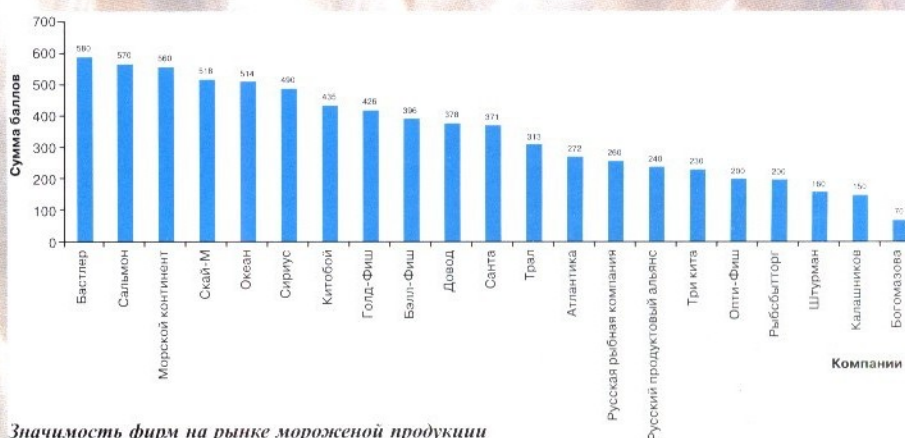
Дилерская сеть любой развитой компании просто необходима. Объемы закупок продолжают расти, и фирма начинает сталкиваться с конкурентами. Следовательно, пора начинать осваивать регионы. Это, безусловно, увеличивает объемы продаж, но кто будет «разруливать» ситуацию на местах? Конечно же, дилерская сеть. Эту информацию тоже не скрывают. И на вопрос: «... работаете ли вы с дилерами?» вам ответят достаточно честно.

Цена параметра

Итак, параметры, по которым мы будем определять значимость фирмы на рынке мороженой рыбопродукции, нам уже известны. Попробуем определить значимость каждого параметра. Не претендуя на истину в последней инстанции, автор оценил параметры следующим образом (табл. 2)

Параметр	Баллы
Торговая марка	100–90
Активная реклама	80–70
Сайт в Интернете	70–60
Собственность	100–90
Собственные склады хранения	90–80
Наличие стратегического объема	80–70
Представительства	70–60
Работа с зарубежными поставщиками	70–60
Работа с магазинами своим транспортом	80–70
Отсрочки платежа	50–40
Дилерская сеть	50–40

Баллы даны с некоторым промежутком, чтобы можно было проще сравнивать, просто активную и очень активную рекламу. Если бы автор ставил своей задачей точное определение места компании, тогда точная ценность параметра была бы безусловной, но если ставится задача сравнить компании, то параметры должны быть одинаковы и не более. Результаты исследования представлены на рисунке.



Значимость фирм на рынке мороженой продукции



Поздравляем!

ПАВЛОВА Евгения Григорьевича, известного в отрасли организатора разработки и внедрения машин и оборудования для производства рыбной продукции, много лет руководившего Управлением науки и техники Минрыбхоза СССР, ветерана рыбного хозяйства, – с 90-летием со дня рождения.

КАСЬЯНОВА Николая Федоровича, активного организатора зверобойного промысла и производства продукции из морского зверя, ветерана рыбного хозяйства, – с 80-летием со дня рождения.

АРЦЫБАШЕВА Игоря Александровича активного участника освоения биоресурсов Мирового океана, ветерана рыбного хозяйства, – с 75-летием со дня рождения.

ПОНЯТАЕВА Бориса Аркадьевича, известного в отрасли экономиста, бывшего заместителя начальника ПЭУ Минрыбхоза СССР, ветерана рыбного хозяйства, – с 70-летием со дня рождения.

ФЕСЮКА Юрия Прокопьевича, активного организатора рыбоохранной работы, начальника управления «Камуралрыбвод», – с 60-летием со дня рождения.

Коллектив мурманского предприятия ЗАО «Арктик Фуд Компани», специализирующегося на выпуске широкого ассортимента популярной продукции, – с 10-летием создания предприятия.